

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO ABATEDOURO DE AVES

SILVANA PANDOLFO PARISE

Monografia apresentada a Universidade
Federal do Paraná – *Campus Palotina*,
para obtenção de título de Especialista em
Administração de Pessoas.

Orientador: Prof^o. Sergio Bulgacov

PALOTINA

2003

Não se preocupe com o fato de todos não concordarem com você, se conseguir que um terço caminhe com você, já pode considerar-se um vencedor.

Peter Drucker

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas pelo apoio recebido durante este período.

Devemos sempre lembrar que as lutas que travamos com nós mesmos, nos faz chegar a vitória.

Meu muito obrigado a Deus que sempre me acompanhou e iluminou nesta longa jornada.

Estendo meus agradecimentos:

À orientador professor Sergio Bulgacov, pela dedicação e atenção;

Ao meu marido Agostinho e ao meu filho Mateus, pela compreensão demonstrada.

Meu muito obrigado a todos.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| LISTA DE GRÁFICOS..... | vi |
| LISTA DE QUADROS | vii |
| RESUMO | viii |
| 1 INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 OBJETIVO | 2 |
| 1.1.1 Objetivo Geral | 2 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos | 2 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA | 2 |
| 1.3 METODOLOGIA..... | 3 |
| 1.3.1 Tipos de pesquisa | 3 |
| 2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA | 4 |
| 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 4 |
| 2.1.1 Histórico da Avaliação de Desempenho..... | 4 |
| 2.2 CONCEITOS | 5 |
| 2.3 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 6 |
| 2.4 FINALIDADE | 7 |
| 2.5 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 7 |
| 2.6 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 9 |
| 2.7 CRÍTICAS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 10 |
| 2.8 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 10 |
| 2.8.1 Relatórios | 11 |
| 2.8.2 Escalas Gráficas | 12 |
| 2.8.3 Escolha Forçada: | 13 |
| 2.8.4 Avaliação por Resultados:..... | 14 |
| 2.8.5 Pesquisa de Campo | 15 |
| 2.8.6 Auto-avaliação..... | 16 |
| 2.8.7 Frases Descritivas..... | 16 |
| 2.8.8 Incidentes Críticos..... | 18 |
| 3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO | 20 |
| 3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA | 20 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA..... | 20 |
| 3.2.1 Organograma | 21 |
| 4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO..... | 22 |
| 4.1 DADOS COLETADOS..... | 22 |
| 4.2 ANÁLISE DOS DADOS..... | 28 |
| 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 30 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 32 |
| ANEXOS | 32 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 1 – TEMPO QUE TRABALHA NA EMPRESA | 22 |
| GRÁFICO 2 - CONSIDERA IMPORTANTE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA. | 23 |
| GRÁFICO 3 – GOSTARIA QUE FOSSE IMPLANTADO UM PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA | 24 |
| GRÁFICO 4 – RESULTADOS QUE VOCÊ ACHA QUE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PODERÁ TRAZER PARA A EMPRESA | 24 |
| GRÁFICO 5 – CONSIDERA QUE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POSSA TRAZER BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA | 25 |
| GRÁFICO 6 - DE QUE FORMA VOCÊ CONSIDERA QUE PODE SER ELABORADO O PLANO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 26 |
| GRÁFICO 7 – ACOMPANHAMENTO DOS NOVOS COLABORADORES | 27 |
| GRÁFICO 8 – O QUE VOCÊ ACHA QUE A IMPLANTAÇÃO DE DESEMPENHO PODE TRAZER PARA A EMPRESA E O COLABORADOR. | 27 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| QUADRO 1 - MODELO DE RELATÓRIO PARA APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 12 |
| QUADRO 2 - MODELO DE ESCALA GRÁFICA PARA APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 13 |
| QUADRO 3 - MODELO DE ESCOLHA FORÇADA PARA APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. | 14 |
| QUADRO 5 - MODELO DE AVALIAÇÃO POR RESULTADOS PARA APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 15 |
| QUADRO 6 - MODELO DE AVALIAÇÃO POR FRASES DESCRITIVAS PARA APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 17 |
| QUADRO 7 - MODELO DE AVALIAÇÃO POR INCIDENTES CRÍTICOS PARA APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO..... | 18 |

RESUMO

De acordo com o proposto, o presente estudo, tem como objetivo identificar os fatores favoráveis e desfavoráveis para a implantação da Avaliação de Desempenho na empresa C.Vale - Coopervale. Primeiramente, descreveu-se a fundamentação teórica, onde traz conceitos sobre a avaliação de desempenho e suas principais atribuições em relação ao tempo proposto no estudo. Em seguida, conta com a caracterização da empresa, onde foram apresentadas as principais características da mesma. A metodologia empregada nesse estudo é o método de estudo de caso, onde foram utilizadas as coletas de dados primários e secundários, e entrevistas informais e aplicação de questionário aplicado aos colaboradores da empresa e em seguida foram analisados os dados coletados. Não obstante, foram incluídas no final do estudo algumas recomendações julgadas pertinentes, extraídas do conjunto de informações obtidas.

1 INTRODUÇÃO

O mundo está mudando com uma rapidez incrível. E com intensidade cada vez maior. A mudança sempre existiu na história da humanidade, mas não com volume e a rapidez com que ocorre hoje. Vários fatores contribuem para isso; as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas e ecológicas que atuam de maneira conjugada e sistêmica em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo a imprevisibilidade e a incerteza para as organizações.

Dentro deste contexto, as empresas têm procurado, cada vez mais, valorizar os colaboradores comprometidos com a organização e, a avaliação de desempenho é o elemento fundamental deste comprometimento. O desempenho de uma pessoa depende de seus motivos, ou seja, de seus anseios, desejos e necessidades.

Aos líderes, cabe a difícil tarefa de identificar os fatores capazes de promover o desempenho dos seus colaboradores e ter domínio das técnicas adequadas para trabalhar com avaliação de desempenho. Eles precisam dispor de conhecimentos e habilidades para criar ou manter harmonia no ambiente de trabalho. Devem ser capazes de avaliar a si próprios e a sua equipe, devendo conhecer as aspirações dos seus colaboradores e verificar se a empresa tem sido capaz de satisfazê-las.

Desta maneira, ressalta-se que avaliar é analisar em relação a um contexto, um objetivo, um projeto, um plano. Não há como aprimorar qualquer processo sem avaliar. Nesse sentido, a avaliação é uma das mais poderosas ferramentas da gestão do negócio. Ou seja, avaliação é um julgamento de valor sobre manifestações relevantes da realidade, tendo em vista uma tomada de decisão. Não há, portanto, decisão sem avaliação.

Este trabalho refere-se à disciplina de estágio supervisionado, no curso de Especialista em Administração de Pessoas, onde procurou-se estudar a possibilidade de implantação da avaliação de desempenho na empresa estagiada, ou seja, no Abatedouro de Aves, no município de Palotina. No estudo procurou-se demonstrar a importância da avaliação de desempenho na empresa. Posteriormente, apresentará-se a análise dos dados e se necessário sugestões de melhoria para aumentar o desempenho dos colaboradores e a satisfação pessoal e

profissional, que estejam comprometidos com a filosofia e com os objetivos da empresa.

1.1 OBJETIVO

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores favoráveis e desfavoráveis para a implantação da Avaliação de Desempenho na empresa C.Vale - Coopervale.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Estudar os princípios e modelos aplicados a Avaliação de Desempenho;
- Identificar os fatores favoráveis para sua adaptação à empresa;
- Verificar os fatores desfavoráveis da Avaliação de Desempenho para sua implantação na empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

No momento em que a sociedade enfrenta os efeitos da globalização dos mercados e sente sua extrema competitividade, parece fundamental a preocupação com a valorização dos recursos humanos nas empresas. Entretanto, é exatamente neste momento que, como nunca, se faz sentir a necessidade da otimização dos recursos, de toda ordem, que as organizações podem lançar mão.

Esta proposta justifica-se pela necessidade da empresa obter maior conhecimento referente ao seu quadro de funcionários e conseqüentemente, o potencial maior de cada um deles, adaptar cada indivíduo ao seu posto de trabalho, atender as expectativas dos funcionários, assegurar o comprometimento dos mesmos com o crescimento da organização, sua produtividade e o próprio desempenho da pessoa enquanto membro daquela organização.

A Avaliação de Desempenho é fator fundamental para promover mudanças no ambiente organizacional. Desta maneira, este tema tem um elevado grau de importância uma vez que envolve a empresa como um todo.

1.3 METODOLOGIA

Através de teorias e conceitos obtidos em livros, coleta de dados obtidos na empresa através de dirigentes, funcionários e outros, e ainda registros realizados pela empresa relativos a necessidade da implantação de novos projetos na área de pessoas.

1.3.1 Tipos de pesquisa

Foi utilizado para este trabalho o método estudo de caso com estratégia de análise qualitativas e quantitativa.

Segundo GIL (1991, p. 58), estudo de caso "... é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados".

Segundo ANDRADE (2001, p. 135):

O método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. Foi criado por Le Play, que o empregou para estudar famílias operárias na Europa.

O estudo monográfico pode, também, abranger o conjunto das atividades de um grupo social particular, como no exemplo das cooperativas e do grupo indígena. A vantagem do método consiste em respeitar a "totalidade solidária" dos grupos, ao estudar, em primeiro lugar, a vida do grupo em sua unidade concreta, evitando a dissociação prematura de seus elementos.

O estudo de caso, apresenta algumas vantagens, facilitando dessa forma a pesquisa exploratória dos dados, e possibilitando relatar o seu amplo e detalhado conhecimento, sendo que outros métodos não atenderiam os objetivos propostos.

Pelas definições acima, conclui-se que este método foi o mais indicado para o tipo de pesquisa a ser desenvolvida.

Foi utilizado também:

- Dados primários: entrevistas ou questionários, observação.
- Dados secundários: dados de documentos da empresa, registros, etc.
- População: funcionários da empresa, amostra foi de 10% dos colaboradores.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1.1 Histórico da Avaliação de Desempenho

A partir do momento em que o homem deu emprego a outro, o seu trabalho passou a ser avaliado. Os métodos de avaliação do desempenho humanos são bastante antigos.

A história relata que, no século IV, antes da fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizava um sistema combinado de relatórios e notas das atividades, e principalmente do potencial de cada jesuíta. O processo evidenciava as atividades que cada qual desenvolvia e com isso o desempenho de cada um (CHIAVENATO, 1995).

Em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu um sistema. Em 1918, a General Motors já possuía um sistema de avaliação para executivos. Contudo, somente após a Segunda Guerra Mundial é que os sistemas de avaliação tiveram grande divulgação nas empresas (CHIAVENATO, 1995).

Durante muito tempo, os administradores preocuparam-se com o desempenho das máquinas para aumentar a produtividade da organização.

Com o passar do tempo, observou-se a necessidade de acompanhar a eficiência do homem, aspectos antes não acompanhados surgem como fator de importância na empresa, como: conhecer o potencial do homem, o que o faz ser mais eficiente e produtivo, quais as necessidades básicas que o impulsionam, qual o ambiente que o atrai, enfim, buscou-se entender as necessidades do ser humano.

Com o início dos estudos relacionados a motivação humana, surgem as Teorias, preocupadas não somente com o comportamento individual do homem mas, com o próprio comportamento organizacional, o homem vai para o trabalho vislumbrando sua auto-realização nas atividades que irá desenvolver.

2.2 CONCEITOS

Segundo STONER e FREEMAN (1999, p. 288), avaliação de desempenho “é uma das tarefas mais importantes do administrador, mas a maioria deles admitem, que esta lhes causa dificuldades. Nem sempre é fácil julgar apuradamente o desempenho de um subordinado e, freqüentemente, é ainda mais difícil comunicar este julgamento ao subordinado de modo construtivo e indolor”. Isto se aplica tanto às avaliações formais quanto às informais.

Pode-se dizer que a Avaliação de Desempenho é simplesmente, saber até que ponto um colaborador contribui ou pode vir a contribuir para com o êxito do empreendimento. E ainda, é um instrumento eficaz para se analisar e avaliar a situação do colaborador frente à organização.

Para CARVALHO (1989, p. 59), pode-se caracterizar avaliação de desempenho “como sendo a aplicação, pelo supervisor imediato do avaliado, de uma série de técnicas e métodos com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do colaborador em função das tarefas que desempenha na empresa”.

Pode-se comentar ainda, que a avaliação de desempenho é a técnica que ajuda a ter uma noção mais objetiva do desempenho e do potencial de um funcionário. É um meio através do qual se podem detectar problemas de supervisão de pessoal, de integração do funcionário a empresa ou ao cargo que exerce, o não aproveitamento do potencial do empregado deixando-o realizar tarefas menores que sua capacidade, dissonâncias com a equipe, motivação e entre outros.

CHIAVENATO (1995, p. 263), comenta que “a avaliação do desempenho é uma sistemática apreciada do desempenho do individuo no cargo de seu potencial de desenvolvimento”, ou seja, é a manifestação concreta, objetiva do que uma pessoa é capaz de fazer. A avaliação é uma fonte de informação que possibilitará promover e projetar o funcionário no futuro, pois o seu potencial revela-se por meio do seu desempenho.

Pode-se dizer, ainda, que a avaliação do desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa. Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

A avaliação deve ocorrer todos os dias e não apenas em momentos formais. O esforço individual é direcionado pelas capacidades e habilidades do indivíduo e pelas percepções que ele tem do papel a desempenhar e função do valor de as recompensas dependerem do esforço. Na maior parte das vezes, a avaliação do desempenho é responsabilidade de linha e função de staff (consultoria) com a assistência do órgão de administração de recursos humanos. Quem avalia é o superior imediato, que, melhor do que ninguém, tem condições de acompanhar e verificar o desempenho de cada subordinado, diagnosticando com precisão os pontos fortes e fracos.

Já para CELINSKI (2002), desempenho é o conjunto de ações do colaborador para a qualidade, em determinado período de tempo, já o potencial vem a ser a capacidade latente ou semi-latente do colaborador para assumir novos e mais desafiadores encargos para a qualidade, ou para fazer melhor o que já faz. Para tanto, a avaliação e desempenho humano no trabalho é um processo que consiste na elaboração prévia de um perfil de comportamento profissional do colaborador (cargo) e no uso desse perfil como critério de comparação com o efetivo desempenho profissional daquele.

2.3 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quando a empresa não dispõe de um sistema de avaliação formal é importante que ela pense numa forma eficiente de avaliação, mesmo porque, independentemente da empresa ter um programa de avaliação regulamentado, constitui uma atividade natural exercida por cada chefia e que na maioria das vezes é utilizada para justificar medidas tomadas sobre os funcionários.

É importante para uma empresa manter um sistema de avaliação de desempenho bem elaborado, pois é uma maneira de evitar que as avaliações sejam feitas de forma superficial e inconseqüente do chefe em relação ao subordinado. Uma avaliação bem trabalhada alcança um maior nível de profundidade, auxilia na identificação das causas do desempenho deficiente e possibilita criar perspectivas para o avaliado.

Segundo CHIAVENATO (1995, p. 266), “enquanto a seleção de recursos humanos é uma espécie de controle de qualidade na recepção da matéria-prima, a

avaliação do desempenho é uma espécie de inspeção de qualidade na linha de montagem.”

2.4 FINALIDADE

Dentre as várias finalidades a Avaliação de Desempenho tem o propósito essencial de melhorar a empresa e não meramente promover o nível ou descrever o próprio funcionário, os resultados devem ser o enfoque final de qualquer avaliação,

Para LUCENA (1992, p.76), a finalidade é “estabelecer e divulgar as Políticas, Normas e Procedimentos referentes ao Processo de Avaliação de Desempenho da Empresa.”

Ainda, segundo a autora LUCEMA (1992), tem, como finalidade representar o documento oficial que disciplina e orienta a utilização do processo, desde a formulação dos objetivos, os instrumentos que serão aplicados, critérios de implicação, funcionamento e manutenção, até a análise e utilização dos resultados, desta forma, servindo de guia no exercício da responsabilidade de cada chefia da empresa, assim como, em todos os seus colaboradores.

Segundo CHIAVENATO (1994, p. 267), “a avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos”. Sendo que, para alcançar esse objetivo básico, melhorar os resultados dos recursos humanos da organização, a avaliação do desempenho procura evidenciar uma variedade de objetivos intercessores.

2.5 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho não tem um fim em si mesma, mas é um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. As Avaliações de Desempenho fornecem um número de dados muito grande para a organização, esses dados serão transformados em informações para a tomada de decisões frente aos colaboradores.

As informações obtidas nos permitem avaliar o desempenho atual e futuro dos colaboradores, lembrando sempre que a avaliação não pode restringir-se ao

julgamento superficial do superior ou do avaliador do Recursos Humanos, é preciso avaliar com profundidade, apontando causas e estabelecer perspectivas ao avaliado, pois sabemos que o maior interessado nesta avaliação é o colaborador.

São inúmeros os objetivos das Avaliações de Desempenho, no qual pode-se citar:

- no âmbito motivacional tem como objetivo criar um ambiente de confiança funcional na efetividade dos programas de autorealização profissional e na conseqüente qualidade de vida no trabalho;
- no administrativo é o instrumento para decisões de gestão de recursos humanos para a qualidade e integração social entre colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Isso significa dizer que os resultados do sistema de avaliação atuam reativa e permanentemente sobre todas as políticas, diretrizes, objetivos e metas de programas de qualidade, existentes;
- permitem medir o potencial humano no sentido de determinar sua plena aplicação e conseqüentemente maior produtividade do indivíduo;
- feedback de informações ao próprio indivíduo avaliado;
- identificar necessidades de treinamentos;

Para STONER e FREEMAN (1999, p. 288) “a avaliação de desempenho é uma das tarefas mais importantes do administrador, mas a maioria deles admite abertamente que esta lhes causa dificuldades.” Nem sempre é fácil julgar acuradamente o desempenho de um subordinado, e, freqüentemente, é ainda mais difícil comunicar esse juntamente ao subordinado de modo construtivo e indolor. Isto se aplica tanto às avaliações formais quanto às informais.

A Avaliação de Desempenho é um instrumento, uma ferramenta, um meio para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização, lembrando sempre dos objetivos e propósitos de uma avaliação.

Já para CHIAVENATO (1995, 266), “a avaliação do desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado; é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado.”

Segundo LUCENA (1992) o objetivo da avaliação de desempenho pode ser descrito da seguinte forma:

- a) definir e mensurar o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa;
- b) subsidiar as ações de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos empregados;
- c) facilitar o planejamento de ações para corrigir desempenhos;
- d) subsidiar os processos de promoção, progressão salarial e carreira profissional; e
- e) possibilitar ao empregado a identificação e busca dos meios necessários ao auto-desenvolvimento, através da participação e conhecimento dos resultados da avaliação.

2.6 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Sabe-se que um programa de Avaliação de Desempenho bem elaborado, coordenado e desenvolvido, geralmente, traz benefícios a todos os envolvidos, colaborador, chefe, empresa e a sociedade.

Dentre estes benefícios pode-se relatar alguns deles:

- * Colaborador – terá conhecimento do desempenho que a empresa mais valoriza nos funcionários, as expectativas do superior referente a sua eficiência, possibilidades de treinamentos para melhorias e ainda o empenho de sua parte na melhoria do seu trabalho, uma auto avaliação em relação ao desempenho e realização das atividades.
- * Chefia – o chefe terá condições de melhor avaliar o funcionário tendo definidos os fatores de avaliação, adequar os funcionários com as metas e objetivos da organização, implantar medidas no intuito de obter melhorias no comportamento dos indivíduos.
- * Empresa – a empresa terá conhecimento do seu banco de talentos, podendo definir a contribuição que cada funcionário poderá oferecer a curto, médio ou longo prazo, identificar necessidades de aperfeiçoamento do seu quadro de colaboradores, realizar promoções, transferências, mudanças de atividades e entre outras.

Para CHIAVENATO (1999, p. 189), “a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.”

2.7 CRÍTICAS À AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

São inúmeras as preocupações das empresas no sentido de implantar processos de avaliações, existe um certo desencantamento quando a estes sistemas, boa parte desse receio deve-se ao conceito de Recursos Humanos que se tinha em décadas passada, década de 70 e 80 (CHIAVENATO, 1999).

Dentre as principais críticas direcionadas a Avaliação de Desempenho estão:

- a não definição clara dos objetivos da avaliação;
- o não envolvimento da alta direção da empresa, os gerentes, não tem conhecimento claro do seu papel frente a este processo;
- despreparo para administrar equipes de pessoas, qualificação para avaliar pessoas;
- avaliações elaboradas baseadas nos acontecimentos recentes, preenchimento de formulários sem nenhum critério e treinamento;
- a não participação do funcionário no planejamento e andamento deste processo.

Ao optar por uma metodologia de avaliação, a organização deve levar em conta sua cultura e seu clima, evitando problemas identificados em outras organizações. Além disso, o processo de implantação da avaliação deve assegurar a participação e o envolvimento de todos os segmentos da organização, de modo a haver um comprometimento com a mesma.

2.8 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ao adotar-se um método de avaliação, a mesma pode estar direcionada para o comportamento do indivíduo ou para o trabalho que ele desenvolve.

Para CHIAVENATO (1994, p. 269), “a avaliação do desempenho humano pode ser efetuada por intermédio de técnicas que podem variar intensamente, não só de uma organização para outra, mas dentro da mesma organização, que se trate de níveis diferentes de pessoal ou de áreas de atividades diversas.”

Para tanto, existe várias técnicas que pode-se aplicar para se efetuar uma avaliação, as organizações devem optar pelo método que mais atende suas políticas e seus objetivos, o método pode variar de empresa para empresa. Geralmente, o sistema de avaliação é definido por políticas do setor de Recursos Humanos, mas nunca esquecendo que as políticas do recursos humanos devem estar afinadas com as da empresa.

Ainda, para CHIAVENATO (1994), não demais repetir que a sistemática de avaliação do desempenho é um meio, um método, uma ferramenta e não um fim em si.

Grande parte das empresas adotam sistemáticas diferenciadas conforme o nível e as áreas de pessoal, executivos, chefias, vendas, produção, administrativo, enfim, cada setor adota um sistema. Sendo que para, a avaliação de desempenho, para serem eficazes devem basear-se inteiramente nos resultados das atividades do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade.

Há vários métodos de se avaliar o desempenho dos funcionários e cada um apresenta pontos positivos e negativos, sendo possível adequar a determinados cargos e situações.

Assim, a avaliação pode adotar várias formas, como:

2.8.1 Relatórios

Os relatórios evidenciam os procedimentos mais simplificados de Avaliação de Desempenho. Os superiores são solicitados a apresentar um parecer sobre a eficiência de cada funcionário sob sua responsabilidade.

Nos relatórios permite-se a livre expressão, documentando-se a opinião formada do funcionário. Aspectos negativos evidenciados: incompletos, deixam margem a questionamentos, dificultam a tabulação da avaliação e favorecem ao subjetivismo.

Para facilitar o método dos relatórios pode-se sugerir relatórios elaborados com instruções mais completas.

QUADRO 1 - MODELO DE RELATÓRIO PARA APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

| |
|--|
| INSTRUÇÕES: Descreva o desempenho de seu funcionário, utilizando as linhas pontilhadas. Procure utilizar frases claras, curtas e precisas. |
| 1. Quanto à rapidez e perfeição com que executa suas tarefas: |
| 2. Quanto ao relacionamento com a chefia e os colegas: |
| 3. Quanto à capacidade para criar coisas novas: |

FONTE: GIL (1993)

2.8.2 Escalas Gráficas

Utiliza-se um formulário composto de vários itens, tais como qualidade e quantidade de trabalho, confiabilidade, iniciativa. A avaliação pode ser feita por uma escala conceitual continua, com diferentes formatos. É uma maneira clara e objetiva de se avaliar, as escalas constituem o método de avaliação mais utilizada nas empresas brasileiras. Mas uma deficiência deste método deve-se ao momento em que necessitamos de informações mais profundas, uma vez que as escalas gráficas nos dizem se funcionário é ótimo, bom, médio ou ruim.

QUADRO 2 - MODELO DE ESCALA GRÁFICA PARA APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

| Avaliação de desempenho | | | | |
|--------------------------|-------------------------|----------------------|---------|-------|
| Nome: _____ | | Data: ____/____/____ | | |
| Cargo: _____ | | Seção: _____ | | |
| Fatores | Categorias de avaliação | | | |
| | Ótimo | Bom | Regular | Fraco |
| Quantidade de trabalho | | | | |
| Qualidade de trabalho | | | | |
| Assiduidade | | | | |
| Pontualidade | | | | |
| Conhecimento do trabalho | | | | |
| Cooperação | | | | |
| Iniciativa | | | | |

FONTE: GIL (1993)

2.8.3 Escolha Forçada:

O método de escolha forçada consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por meio de frases descritivas que evidenciam seu desempenho individual. O avaliador recebe formulários com um número de três a quatro frases, onde deverá escolher as frases que melhor se aplicam ao empregado avaliado.

As frases geralmente, consistem na apresentação de frases positivas e negativas, ao avaliar o supervisor escolhe a que mais se aplica ao funcionário. As frases são formuladas baseadas nas características da empresa e com possibilidades de medir a capacidade dos melhores e dos piores funcionários.

O método da escolha forçada é reconhecido como um método que proporciona resultados confiáveis, não deixa margem ao subjetivismo do avaliador e sua aplicação é simples, não exige grande preparo do avaliador.

Porém, este método apresenta algumas desvantagens: sua elaboração é muito complexa, exige atenção e planejamento, necessita de informações complementares para fins de treinamentos e desenvolvimento humano e ainda poderá ser discriminativo quanto a alguns funcionários, pois apresenta resultados amplos.

QUADRO 3 - MODELO DE ESCOLHA FORÇADA PARA APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

| | | | |
|--|-----------|----------------------|----------|
| Funcionário: _____ | | Cargo: _____ | |
| Departamento/Seção: _____ | | Data: ____/____/____ | |
| Preencha cada um dos blocos, anotando com um X na coluna "+" a frase que melhor define o desempenho do empregado e na coluna "-" a frase que melhor define seu desempenho. | | | |
| | Nº | + | - |
| É rápido no desempenho de suas tarefas | 1 | | |
| É descortês com os colegas | 2 | | |
| Conhece bem seu trabalho | 3 | | |
| Não merece muita confiança | 4 | | |
| Todos os colegas gostam dele | 5 | | |
| Costuma reclamar do serviço | 6 | | |
| Tem um bom potencial de trabalho | 7 | | |
| É dinâmico | 8 | | |
| Cuida bem de seu material de trabalho | 9 | | |
| É criterioso na tomada de decisões | 10 | | |
| Só faz o que lhe mandam | 11 | | |
| Seu comportamento é irrepreensível | 12 | | |
| | | | |
| Aceita de bom grado as sugestões | 41 | | |
| Não cuida de sua aparência | 42 | | |
| Tem facilidades de expressão | 43 | | |
| Não procura se atualizar | 44 | | |
| É simpático | 45 | | |
| Tem medo de pedir ajuda | 46 | | |
| Preocupa-se com a produtividade | 47 | | |
| Costuma agredir os colegas | 48 | | |
| Está bem integrado no grupo | 49 | | |
| Costuma desperdiçar material | 50 | | |
| É disciplinado | 51 | | |
| Tem pouca iniciativa | 52 | | |

FONTE: GIL (1993)

2.8.4 Avaliação por Resultados:

Na avaliação por resultados estabelece-se uma programação de trabalho e fixa-se objetivos e metas a serem alcançados, bem como, os instrumentos de medição e controle.

As conclusões a respeito dos resultados permitem identificar os pontos fortes e fracos do funcionário, bem como, as providências necessários para propiciar, ainda, mais seu desempenho.

Este método requer a negociação do desempenho, realizada entre chefia e subordinado, com esta negociação estabelece-se metas desejadas e prazos para o seu desempenho. O processo encerra-se com um plano de desenvolvimento do empregado ao final do período estipulado das avaliações.

QUADRO 5 - MODELO DE AVALIAÇÃO POR RESULTADOS PARA APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

| Atividades que serão objeto de avaliação | Metas | Resultados alcançados | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|--------------------------|----------|----------|--|--|--|--|--|
| | | 1º. Trim. | 2º. Trim | 3º. Trim | 4º. Trim | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Acompanhamento do desempenho | | | | | | | | | | |
| Data de reunião | Comentários de chefia | | Comentários do empregado | | | | | | | |
| | Assinatura | | Assinatura | | | | | | | |
| Avaliação final: | | | | | | | | | | |
| Plano de desenvolvimento do avaliado: | | | | | | | | | | |

FONTE: GIL (1993)

2.8.5 Pesquisa de Campo

É um método de avaliação desenvolvido com base em entrevistas feitas por especialistas em avaliação com os superiores, através das quais avalia-se o desempenho dos subordinados, levantando-se as causas, os motivos de tal desempenho, bem como, propor medidas corretivas. Com este método é possível

traçar planos para o desenvolvimento do indivíduo na organização, por tratar-se de um método completo e sistemático.

A avaliação obedece a um determinado roteiro, a qual pode-se chamar de:

- a) Avaliação Inicial
- b) Análise Suplementar
- c) Planejamento
- d) Acompanhamento

Estas fases compreendem na avaliação inicial pelo especialista junto com as chefias, avaliação mais profunda, plano de ação dos resultados obtidos e verificação do desempenho do indivíduo.

Fator desfavorável que envolve este método é o seu custo elevado e a demora de seus procedimentos, uma vez que a maior parte das empresas busca agilidade neste processo.

2.8.6 Auto-avaliação

É o método em que o próprio funcionário faz a análise do seu desempenho, formulando sua opinião sincera a respeito dele. Pode ser em forma de relatórios, escalas gráficas ou frases descritivas.

É interessante aplicar este método em equipes com grau de amadurecimento profissional elevado, caso contrário os resultados poderão não ser reais.

2.8.7 Frases Descritivas

O avaliador irá optar dentro de um determinado número de frases elaboradas e apresentadas a ele, as que se caracterizam com o avaliado e as que não demonstram nenhuma característica com o avaliado, simplesmente o avaliador aplicará um sim ou não a determinadas frases. Este método é tido como pouco preciso e muito superficial.

**QUADRO 6 - MODELO DE AVALIAÇÃO POR FRASES DESCRITIVAS PARA
APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

| Nº | FATORES DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO | SIM (+) | NÃO (-) |
|----|---|---------|---------|
| 1 | Possui escolaridade suficiente para o desempenho do cargo? | | |
| 2 | Costuma estar alegre e sorridente? | | |
| 3 | Tem experiência no serviço que está executando? | | |
| 4 | É contrário a modificações e não se interessa por novas idéias? | | |
| 5 | Conhece informações e processos de produção que não devem chegar a terceiros? | | |
| 6 | Desenvolve um trabalho complexo, prestando muita atenção às instruções recebidas? | | |
| 7 | Demonstra atração pelo sexo oposto? | | |
| 8 | Tem interesse em aprender coisas novas? | | |
| 9 | Seu trabalho carece de mais escolaridade? | | |
| 10 | Pode planejar, executar e controlar suas tarefas sozinho? | | |
| 11 | Sua aparência é boa e agradável nos contatos em geral? | | |
| 12 | Demonstra concentração mental nos trabalhos? | | |
| 13 | A atenção no trabalho exige que ele esforce a vista? | | |
| 14 | Presta atenção às condições de trabalho, principalmente à ordem? | | |
| 15 | O resultado do trabalho tem erros, e não é satisfatório? | | |
| 16 | Um curso de especialização é recomendado para o progresso no trabalho? | | |
| 17 | Gosta de fumar? | | |
| 18 | É desleixado em sua apresentação pessoal e no vestir? | | |
| 19 | Toma cuidado com ele mesmo e com os colegas durante seu trabalho? | | |
| 20 | Poderia ter maiores conhecimentos dos trabalhos para render mais: | | |
| 21 | Olha cuidadosamente o desempenho das máquinas onde trabalha? | | |
| 22 | Não se desgasta na execução das tarefas? | | |
| 23 | Sua produção é elogiável? | | |
| 24 | Apesar de sempre fazer a mesma coisa, não se incomoda com a repetição? | | |
| 25 | Tem fama de nunca ter dinheiro no bolso? | | |

FONTE: CHIAVENATO (1995, p. 283)

2.8.8 Incidentes Críticos

Método utilizado pelas Forças Armadas Americanas na segunda Guerra Mundial.

Este método baseia-se nas características extremas do comportamento humanoS capazes de levar a resultados positivos ou negativos, ou seja, ao sucesso ou ao fracasso, preocupa-se com características acentuadas positivamente ou negativamente.

Os fatos registrados são os incidentes anormais, focaliza as exceções, tanto positivas como negativas. Este método enfatiza a necessidade dos pontos negativos serem corrigidos e eliminados, dando ênfase e importância aos positivos.

QUADRO 7 - MODELO DE AVALIAÇÃO POR INCIDENTES CRÍTICOS PARA APLICAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

| Lado vermelho: | | | Lado azul: | | |
|--------------------|------|----------------------------|--------------------|------|----------------------------|
| Data da ocorrência | Item | Incidente crítico negativo | Data da ocorrência | Item | Incidente crítico positivo |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| | |
|--|--|
| <p>Fator de Avaliação: Produtividade</p> <p>Item:</p> <p>A –Trabalhou lentamente</p> <p>B – Perdeu tempo no período de trabalho</p> <p>C – Não iniciou sua tarefa prontamente</p> | <p>Item:</p> <p>A – Trabalhou rapidamente</p> <p>B – Economizou tempo no expediente de trabalho</p> <p>C – Iniciou imediatamente a nova tarefa, apesar de ter outros trabalhos em desenvolvimento.</p> |
|--|--|

FONTE: CHIAVENATO (1995, p. 281)

Desta maneira, deve-se comentar que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são as escalas gráficas, a escala forçada, pesquisa de campo e os incidentes críticos, sendo que a avaliação de desempenho tem várias aplicações em todos os processos de gestão de pessoas.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM ESTUDO

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa analisada é uma Cooperativa que atua no comércio, indústria, agropecuária e também como prestadora de serviços, atualmente com maior ênfase na industrialização avícola. É formada por 7100 associados e 2800 colaboradores, abrange três estados brasileiros, Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso e ainda o país vizinho Paraguai, sua administração central está localizada no Oeste do Paraná.

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

Em 07 de novembro de 1963, foi fundada a Cooperativa Agrícola Mista de Palotina Ltda – CAMPAL. A necessidade dos agricultores gaúchos e catarinenses que aqui se instalaram de encontrar soluções para o escoamento dos produtos agrícolas, faz surgir esta Cooperativa.

Sentindo a necessidade de abrir novas fronteiras, inicia-se a expansão desta Cooperativa em diversos municípios paranaenses. Em 31 de março de 1974, os associados decidiram alterar a razão social da Cooperativa Agrícola Mista de Palotina Ltda _ CAMPAL, para Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda – COOPERVALE. Em 1981 iniciou suas atividades no estado do Mato Grosso e em 1984 em Santa Catarina.

A consolidação e crescimento da Coopervale faz com que a mesma implante processos informatizados e rápidos em suas unidades, juntamente com o aumento da capacidade de armazenagem de grãos.

Em 1993, tem início o processo de industrialização com a implantação do Complexo Avícola.

Em 1997, a empresa consolida o processo de industrialização, iniciando as atividades do Complexo Avícola, que compreende um Abatedouro de Aves, Matriseiro, Fábrica de Rações e Incubatório, surgindo a marca C-Vale.

A Coopervale - C-Vale demonstrou ser uma cooperativa com credibilidade, caracterizando-se como uma empresa empreendedora, com metas arrojadas. Dessa

forma procura manter destaque no mercado interno e externo, sempre com objetivo de produzir alimentos com excelência.

As medidas de reestruturação e industrialização estão se concretizando, o desempenho da Cooperativa deu certo, seu faturamento em 2002 foi de R\$ 750 milhões e com estimativas do encerramento de 2003 em mais de R\$ 01 bilhão.

A C-Vale está sempre preocupada em agregar valor aos produtos de seus associados e sua visão no futuro, ser a melhor empresa no segmento de alimentos.

3.2.1 Organograma

O organograma a seguir demonstra como está distribuída a responsabilidade, ou seja, a hierarquia da empresa. A Assembléia Geral é composta por todos os cooperados, é o órgão máximo dentro da Cooperativa (Anexo 1) e organograma da Unidade Abatedouro C.Vale (Anexo 2).

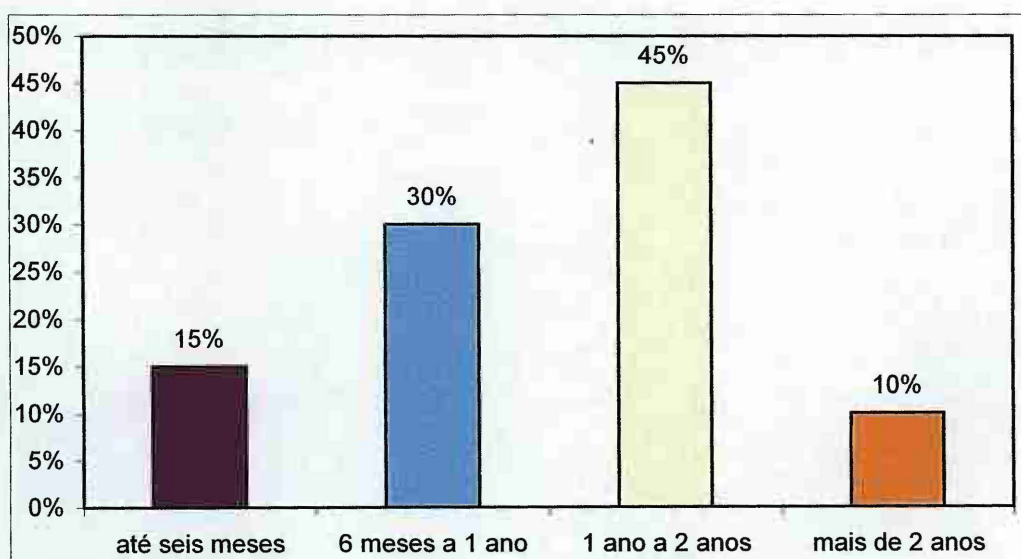
4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO

4.1 DADOS COLETADOS

De acordo com dados levantados na empresa, constatou-se que a mesma não adotava o processo de avaliação de desempenho junto a seus colaboradores, desta maneira, elaborou-se um questionário, o qual foi aplicado aos colaboradores para levantar a importância da implantação de um modelo de avaliação de desempenho junto aos colaboradores.

A seguir a tabulação dos dados coletados através da aplicação do questionário (Anexo 3) aos colaboradores da empresa, sendo que foi aplicado para 10% do quadro de funcionários da Unidade Abatedouro de Aves, e ainda, foi efetuado no período de setembro a outubro de 2003.

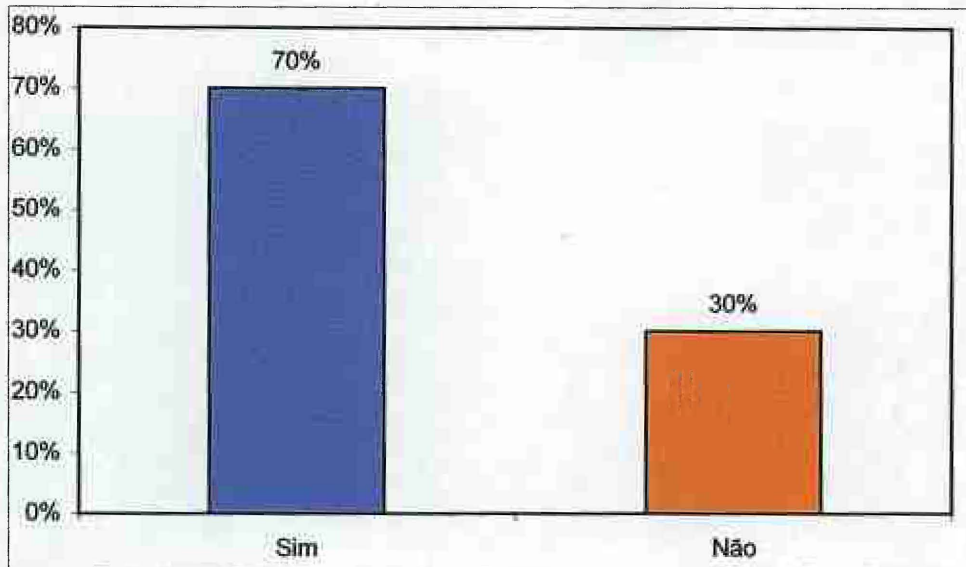
GRÁFICO 1 – TEMPO QUE TRABALHA NA EMPRESA



FONTE: Autor (2003)

Através do Gráfico 1, pode-se perceber o tempo em que os colaboradores estão trabalhando na empresa, ou seja, 15% dos pesquisados estão trabalhando até seis meses, 30% de 6 meses a 1 ano, 45% de um ano a dois anos e 10% a mais de dez anos.

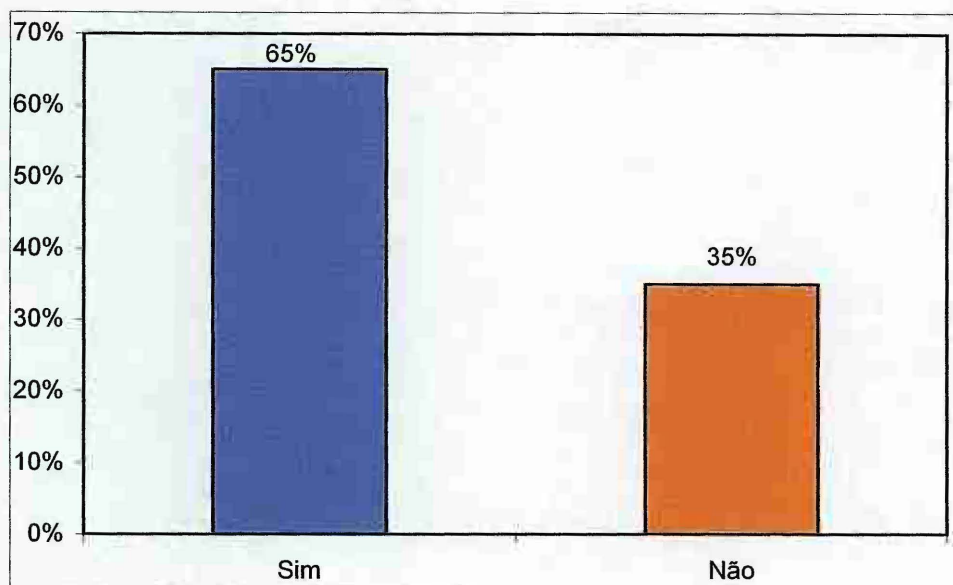
GRÁFICO 2 - CONSIDERA IMPORTANTE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA.



FONTE: Autor (2003)

Conforme resultados obtidos através da pesquisa com os colaboradores, ficou evidente que de 100% dos entrevistados 70% responderam sim, ou seja, consideram importante a avaliação de desempenho da empresa e 30% relataram que não, conforme demonstrou o Gráfico 2. De acordo com CARVALHO (1984), com a aplicação da avaliação pode-se detectar a performance do colaborador, a localização de problemas não profissionais que influenciam no rendimento do colaborador, identificar a necessidade de treinamentos e contribuir para uma melhor política salarial da empresa.

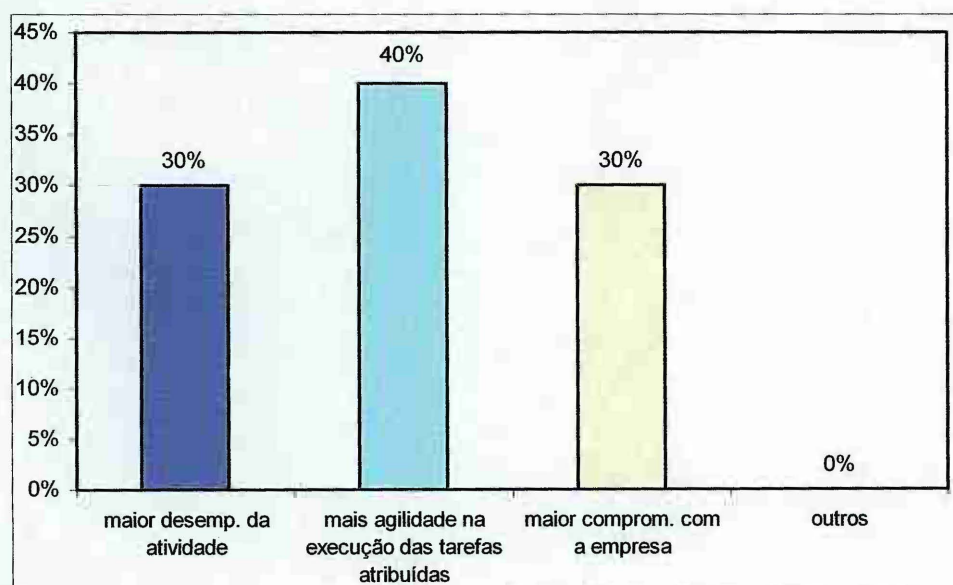
GRÁFICO 3 – GOSTARIA QUE FOSSE IMPLANTADO UM PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA EMPRESA



FONTE: Autor (2003)

Conforme demonstrou o Gráfico 3, 65% relataram que sim, gostariam que fosse implantado um programa de avaliação de desempenho na empresa, sendo 35% revelaram que não, pois não consideram importante a avaliação de desempenho na empresa.

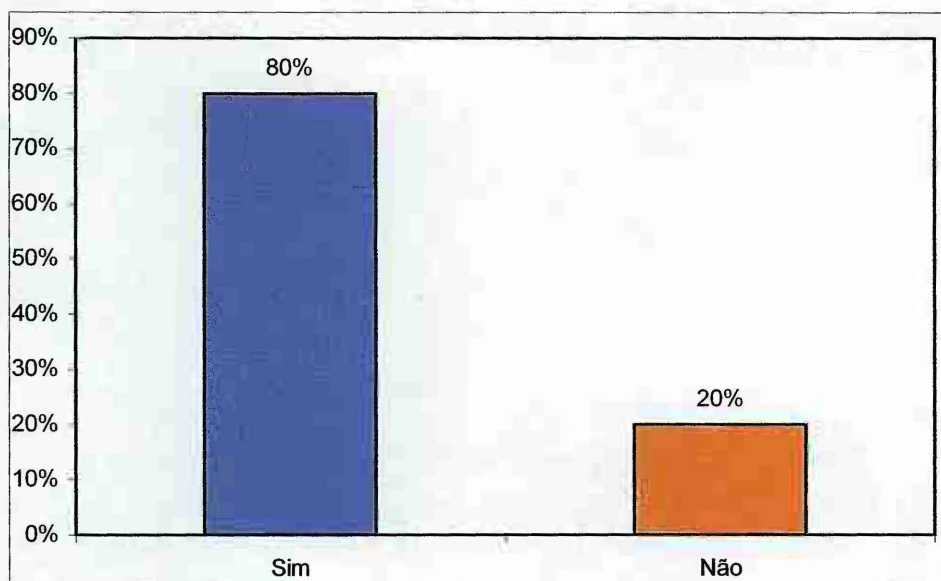
GRÁFICO 4 – RESULTADOS QUE VOCÊ ACHA QUE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PODERÁ TRAZER PARA A EMPRESA



FONTE: Autor (2003)

Através dos dados levantados com a pesquisa pode-se perceber que 40% relataram que os resultados que são de maior importância na avaliação de desempenho para a empresa é maior agilidade na execução das tarefas atribuídas, e ainda, 60% relataram que é em maior desempenho da atividade e maior comprometimento com a empresa, conforme dados demonstrados no Gráfico 4.

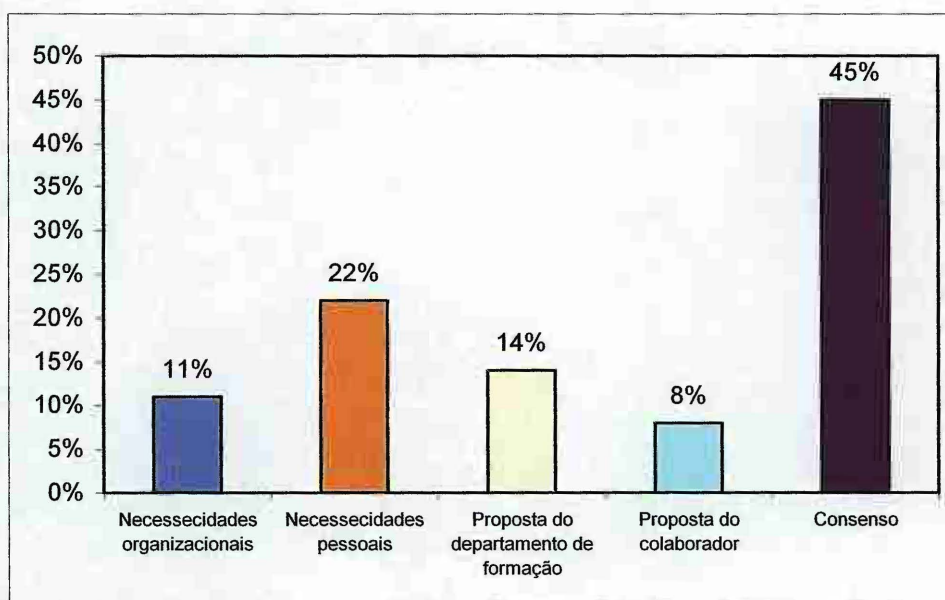
GRÁFICO 5 – CONSIDERA QUE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POSSA TRAZER BENEFÍCIOS PARA A EMPRESA



FONTE: Autor (2003)

Conforme demonstrou o Gráfico 5, 80% dos pesquisados relataram que sim, consideram que a avaliação de desempenho possa trazer benefícios para a empresa e 20% relataram que não. CARVALHO (1984), também comenta que a avaliação de desempenho pode trazer para a empresa informações sobre o comportamento profissional do colaborador em função das tarefas que desempenha na empresa.

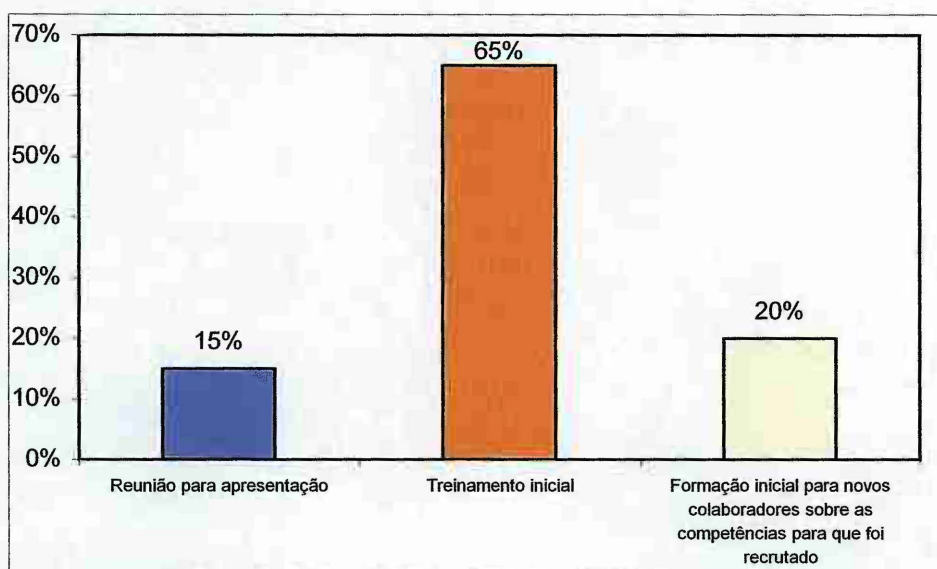
GRÁFICO 6 - DE QUE FORMA VOCÊ CONSIDERA QUE PODE SER ELABORADO O PLANO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



FONTE: Autor (2003)

De acordo com a pergunta levanta na questão 6, 45% dos participantes da pesquisa revelaram que para ser elaborado o plano de avaliação de desempenho deve considerar o consenso de todos, pois conforme relata LUCENA (1995), o resultado da avaliação de desempenho é utilizado por todos os processos de recursos humanos. Em seguida, 22% disseram as necessidades pessoais, 14% a proposta do departamento de formação, 11% necessidades de organização, 8% proposta do colaborador, dados estes demonstrado pelo Gráfico 8.

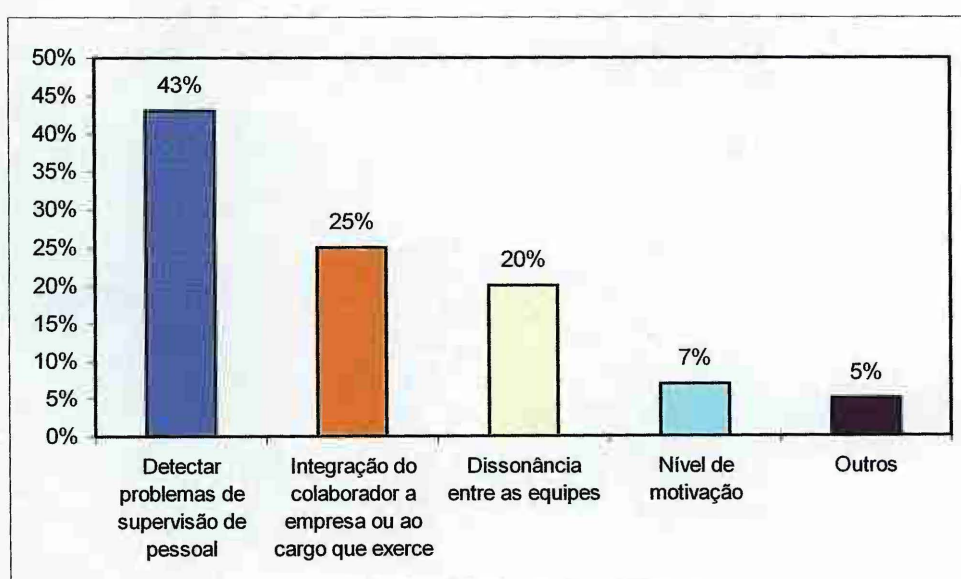
GRÁFICO 7 – ACOMPANHAMENTO DOS NOVOS COLABORADORES



FONTE: Autor (2003)

No Gráfico 7, procurou-se verificar com relação ao acompanhamento dos novos colaboradores, sendo que 65% relataram que deve ser com o treinamento inicial, 20% com relação a formação inicial para novos colaboradores sobre as competências para que foi recrutado, e 15% reunião para apresentação.

GRÁFICO 8 – O QUE VOCÊ ACHA QUE A IMPLANTAÇÃO DE DESEMPENHO PODE TRAZER PARA A EMPRESA E O COLABORADOR.



FONTE: Autor (2003)

O Gráfico 8, demonstra o que a implantação de desempenho pode trazer para a empresa e o colaborador, sendo que 43% dos pesquisados relataram que detectar problemas de supervisão de pessoal, 25% integração do colaborador a empresa ou ao cargo que exerce, 20% dissonância entre as equipes, 7% nível de motivação e 5% outros benefícios.

E ainda, procurou-se levantar quanto a fatores desfavoráveis da avaliação de desempenho para implantação na empresa, o qual foi constatado através das respostas dos pesquisados que a avaliação de desempenho pode definir inadequadamente os objetivos, quando a avaliação é feita em um dia, conforme relata GIL (1993), este tipo de avaliação o avaliador tende a preencher de forma ritualística os formulários, influenciados naturalmente pelos acontecimentos mais próximos, pois são os que mais facilmente conseguem lembrar. Desta forma, pode-se comentar que esta avaliação tende a ser pessoal, não possibilitando a identificação da discrepância entre o desempenho esperado e o desempenho real do empregado. E ainda, pode-se citar de acordo com as respostas obtidas como fator desfavorável a exclusão dos empregados do processo de planejamento.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Dentro de uma perspectiva mais abrangente, os modelos de administração consideram os trabalhadores como indivíduos que se mostram motivados por um conjunto mais complexo de fatores, que, por sua vez, guardam correlações entre si. Além disso, começa-se a admitir, como ponto de partida, as restrições impostas pelas diferenças individuais em situação de trabalho (MINICUCCI, 1995). Desta maneira, com a análise do questionário constatou-se que quanto ao tempo de serviço 45%, estão trabalhando de um a dois anos.

Em seguida, perguntou-se aos colaboradores quanto a importância da avaliação de desempenho na empresa, e os mesmos relataram que consideram importante a avaliação correspondendo a um índice de 70%. A questão que procurou verificar quanto a implantação de um programa de avaliação de

desempenho na empresa, 65% relataram que sim, ou seja, consideram importante a implantação do programa.

Posteriormente, analisou-se quanto aos resultados que os colaboradores acham que a avaliação de desempenho poderá trazer para a empresa, constatando-se que 40% consideram como maior resultado a agilidade na execução das tarefas atribuídas aos mesmos.

Quando perguntado se consideravam que a avaliação de desempenho poderia trazer benefícios para a empresa, 80% relataram que sim. Já a forma que consideram que pode ser elaborado o plano de avaliação de desempenho, os mesmos responderam que poderia ser através do consenso (45%).

E ainda, com a aplicação do questionário pode verificar que 65% dos colaboradores acham que os novos funcionários deveriam iniciar com treinamentos, e quanto o que a implantação de desempenho pode trazer para a empresa e o colaborador, os mesmos (43%) disseram que pode detectar problemas de supervisão de pessoal. E por último, a questão que avaliou quanto a fatores desfavoráveis da Avaliação de Desempenho para implantação na empresa, o item que se observou com maior importância foi quando a avaliação é feita somente em um dia, como exemplo o “Dia nacional da avaliação de desempenho”.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com a modernização e o desenvolvimento do mercado, as pessoas passaram a constituir o principal patrimônio das organizações. Hoje, o capital humano representa para a empresa, o diferencial competitivo, portanto, entende-se que todas pessoas envolvidas no contexto, desde o mais simples operário, ao seu corpo executivo, serão de fundamental importância para o alcance dos seus objetivos.

Atualmente, além de permanecer o reconhecimento de que as recompensas extrínsecas são indispensáveis, existe consciência que precisa-se criar condições de mudança de estilo e estrutura organizacional e de sistema, para proporcionar ambiente saudável atualmente motivador ao próprio indivíduo.

O profissional de recursos humanos da organização deve estar em constante avaliação das condições de comportamento organizacional para que o colaborador possa criar condições propícias para desenvolver sua própria motivação. Com isso, a consciência dos aspectos básicos da avaliação de desempenho e de mecanismos pode auxiliar o profissional de recursos humanos a conduzir todas as outras atividades de sua empresa.

Através do presente trabalho, o qual buscou identificar os fatores favoráveis e desfavoráveis para a implantação da Avaliação de Desempenho na empresa C.Vale, Unidade Abatedouro de Aves, onde confrontou-se a teoria com a análise dos dados levantados na empresa, e partir destes dados levantados, foi possível sugerir e recomendar alguns pontos considerados importantes para a implantação do programa de avaliação na empresa, ou seja, se a empresa adotar o programa recomenda-se que este seja de forma continua e com o efetivo estabelecimento de seus parâmetros, com isso, obtendo dados mais precisos de seus colaboradores. Quanto aos modelos propostos de avaliação de desempenho neste trabalho, se a empresa optar por adotar algum modelo destes, sugere-se que a mesma, reavalie a importância de cada um, verificando qual melhor se adaptaria as exigências da empresa.

Ao concluir o presente estudo, no departamento de Recursos Humanos que é muito vasto, porém, foi delimitado para avaliação de desempenho, onde pode-se perceber, o grau de importância de uma correta avaliação com os colaboradores. Finalmente, o estudo foi de grande importância, pois como acadêmica pode-se

colocar em prática o aprendizado do curso de especialização, e ainda, o mesmo pode contribuir para melhorias na empresa, sendo que as sugestões no trabalho proposto fica a critério da empresa em adotar ou não.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos de graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CARVALHO, A. V. **Recursos humanos**. Desafios e estratégias. São Paulo: Pioneira, 1984.

_____. **Recursos humanos**. Desafios e estratégias. São Paulo: Pioneira, 1989.

CELINSKI, L. **Gestão de RH para o comprometimento**. Curitiba, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campos, 1995.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: em enfoque profissional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

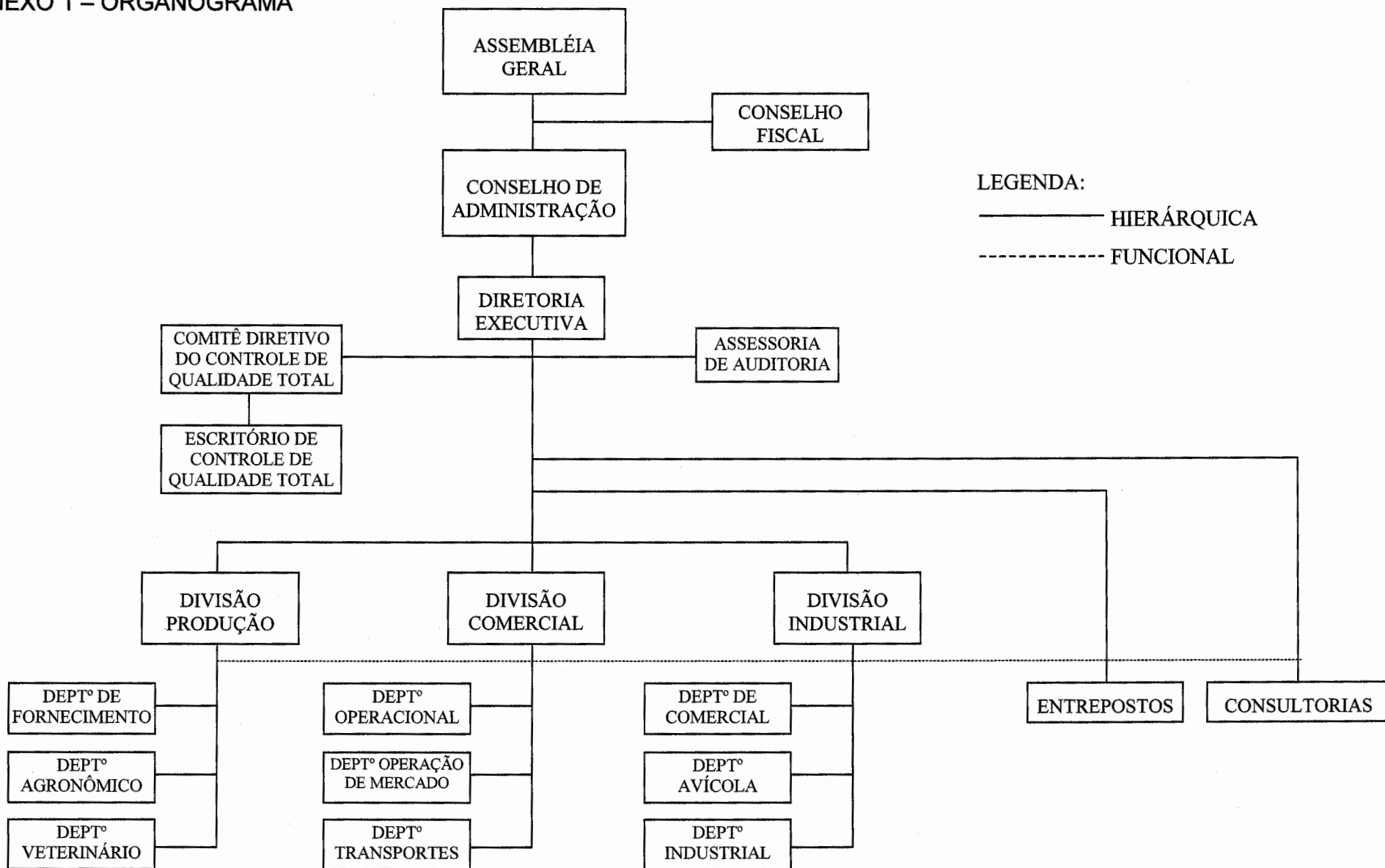
LUCENA, M. D. Da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada a administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

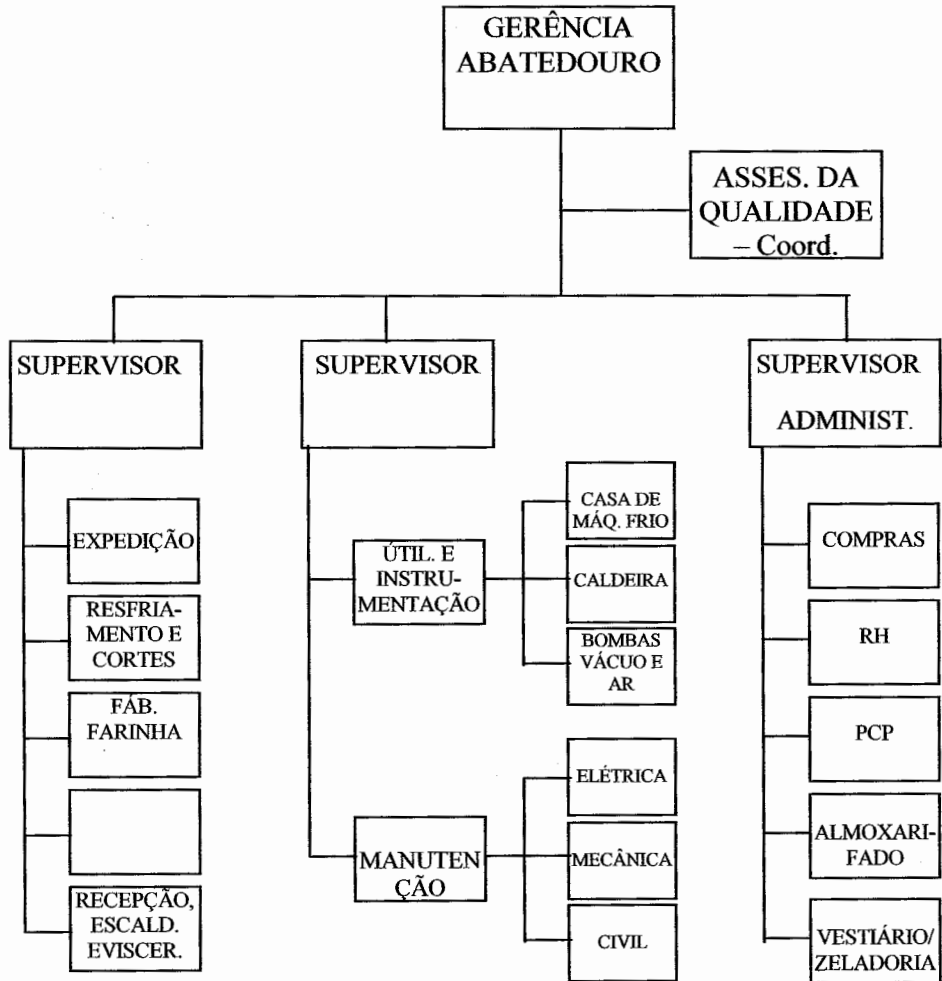
STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed., São Paulo: PHB – Prentice-Hall do Brasil, 1999.

ANEXOS

ANEXO 1 – ORGANOGRAMA



ANEXO 2- ORGANOGRAMA DA UNIDADE ABATEDOURO C.VALE



ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

O objetivo deste questionário é do interesse do estágio no curso de especialização em Administração de Pessoas que esta sendo realizado na UFPR – Campus Palotina (Assinale apenas 01 alternativa)

Pedimos a colaboração de todos nas respostas das questões abaixo. Desde já, agradecemos.

1. Tempo que trabalho na empresa?

- ☐ até seis meses
- ☐ de seis meses a um ano
- ☐ de um ano a dois anos
- ☐ mais de dois anos

2. Você considera importante a avaliação de desempenho na empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

3. Gostaria que fosse implantado um programa de avaliação de desempenho na empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

4. Resultados que você acha que a avaliação de desempenho poder trazer para a empresa?

- ☐ maior desempenho da atividades
- ☐ mais agilidade na execução das tarefas atribuídas
- ☐ maior comprometimento com a empresa
- ☐ Outros. _____

5. Considera que a avaliação de desempenho possa trazer benefícios para a empresa?

() Sim

() Não

6. De que forma você considera que pode ser elaborado o plano de avaliação de desempenho?

() Necessidades organizacionais

() Necessidades pessoais

() Proposta do Departamento de formação

() Proposta do colaborador

() Consenso

7. Como pode ser acompanhados os novos colaboradores?

() Reunião para apresentação

() treinamento inicial

() Formação inicial para novos colaboradores sobre as competências para que foi recrutado

8. O você acha que a implantação de desempenho pode trazer para a empresa e o colaborador?

() Detectar problemas de supervisão de pessoal

() Integração do colaborador a empresa ou ao cargo que exerce

() Dissonâncias entre as equipes

() Nível de motivação

() Outros. Quais _____

9. Identifique fatores desfavoráveis da Avaliação de Desempenho para implantação na empresa?
